Афанасьев Г.Э.

ЛИНЕЙКА РАЗВИТИЯ. ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В настоящее время практически все системы управления строятся в модели централизованного принятия решений. Однако есть целый ряд ситуаций, когда действует много равнозначных субъектов, не соподчиненных друг другу. Так устроены кластеры предприятий, промышленная политика в областях, где отсутствует монополия или олигополия и инновационная политика. Но и эти области требуют, чтобы стратегические решения разных субъектов были согласованы, поскольку именно на разрывах и противоречиях в стратегиях крупных игроков возникают общие кризисы. Возникает парадокс: есть необходимость согласованного принятия решений в неиерархических системах, но во многих случаях нет никаких институтов или инфраструктур, обеспечивающих эту работу.

Инфраструктура для поддержки нецентрализованного стратегирования должна носить общественный характер и не может принадлежать ни одному из субъектов действия, в том числе государству. В централизованной системе инфраструктуру принятия решений составляет аппарат и обслуживающие его аналитические группы, в ситуации, когда работает целый ряд не зависимых друг от друга центров, нужна объективированная публичная основа. Мы работаем над тем, чтобы Экспертный клуб Минпромэнерго был этой основой. Сейчас мы делаем первые шаги в решении этой задачи и надеемся на помощь и поддержку.

В качестве инфраструктуры принятия стратегических решений мы предлагаем Линейку развития — единую базу принятых решений, для обозримости располагая их на векторе времени. Мы создаем визуализацию долгосрочных планов и решений с помощью создания базы данных всех ключевых событий, объявленных самими участниками промышленной политики, и представляем эти события на линейной шкале времени. Этот метод является развитием одного из ключевых методов технологии форсайта — сканирования будущего.

Знание о будущем бывает двух типов. Существуют *предположения*, прогнозы, суждения типа «скорее всего, к такому-то году цены на нефть составят такую-то величину»; «по всей видимости, к такому-то году новое поколение технологий будут введено в промышленную эксплуатацию»; «к 1961 году вся территория Англии будет покрыта метровым слоем навоза вследствие увеличения количества гужевого транспорта». Подобные утверждения порой бывают удивительно точными, но чаще всего они расходятся с реальностью. Каждый из читателей этой статьи

может привести множество примеров прогнозов, которые так и не сбылись. Линейка развития 2.0 не работает с традиционными прогнозами и футурологическими предположениями.

И есть второй тип знания о будущем — *намерения*, когда определенный субъект деятельности утверждает: «Мы запланировали на 2018 года запуск завода»; «К 2015 году мы обеспечим такой-то объем производства». В отличие от предположений, за этим стоит воля и ресурсы для достижения заявленных целей. Каждое заявленное намерение имеет за собой определенный субъект, с которым можно выстраивать отношения, всякое объявленное намерение рисует часть ответственной, обоснованной картины будущего. Да, многие намерения никогда не сбудутся, как и прогнозы, но претворение намерений в жизнь, вероятность их реализации имеют понятную рациональную основу.

Линейка развития 2.0 отображает максимально полное поле намерений, подкрепленных ответственностью и ресурсами. Это решение тоже имеет за собой определенное мировоззрение. Существует два представления о мире: мир как совокупность естественных процессов, которые существуют сами по себе, и мир, где разворачивается деятельность инвесторов, собственников заводов, государственных регулирующих органов, а процессы вызваны решениями людей и поддерживаются определенными силами, имеют свои цели и условия.

Соответственно, чтобы изменить процесс, нужно понимать, кто принимает решения, какими ресурсами он обладает, готов ли корректировать свои решения.

В этом подходе работа с процессами является коммуникативной.

Эти два типа мировоззрения задают два разных типа прогнозирования. Если руководствоваться представлением о естественных процессах, то прогнозирование имеет три задачи:

1. Предвидеть и изучить тенденцию естественного движения.
2. Оценить угрозы и возможности.
3. Разработать план действий.

Деятельностный залог требует другого прогнозирования и проектирования:

1. Оценить поле принятых решений и разработанных планов.
2. Оценить конфликты, дублирования и лакуны.
3. Согласовать взаимоприемлемый, ответственный образ будущего.

Линейка развития 2.0 является инфраструктурой для согласования образа будущего. Линейка объективирует все поле принятых решений в обозримой форме. Множество разнородных сообщений и документов, высказанных и объявленных в разных источниках намерений, приводится к одному ясному визуальному формату, позволяющему реализовывать ряд аналитических функций:

Один из способов использования Линейки развития 2.0 — подготовка к объявленному будущему. Существует ряд жестких решений, которые влияют на целые рынки. Это самый широкий спектр изменений — от

введения законодательных изменений параметров импорта или экспорта до запрета на работу ларьков и палаток в Москве. О подобных изменениях нужно знать заранее, чтобы иметь возможность подготовиться или — в отдельных случаях — внести коррекцию в ситуацию. Отсутствие цикла подготовки к объявленному будущему вызывает целый ряд кризисов. Например, запретительные пошлины на вывоз леса вводятся раньше, чем создается инфраструктура переработки. Один из мотивов создания линейки развития состоит в том, чтобы субъекты могли ознакомиться с подобными изменениями за тот срок, в который к ним можно подготовиться. За полгода, год, пять лет. Смысл состоит в том, что бы:

1) знать о наступлении событий до того, как они наступили;
2) знать о них за тот промежуток времени (срок), который позволяет подготовиться к ним;
3) знать о них за тот промежуток времени, который позволяет включиться в подготовку к этому решению или повлиять на него.

Соответствие стратегического департамента любой компании, региона или госоргана своему названию можно оценивать по одному критерию — какой из пунктов этого списка он способен реализовать. Если для стратегического департамента что-то случается неожиданно, то он не выполняет своих функций. Предвидение в современном мире основывается на том, что все будущее уже номинировано и объявлено, и существует лишь вероятность реализации того или другого сценария. Мы создаем инфраструктуру, которая позволяет на низком уровне удерживать под контролем все поле событий. На следующем уровне уже фиксируются разветвленные сценарии и точки изменения.

Любая методика или программный продукт всегда рассчитаны на использование людьми. Нельзя сказать, что Линейка развития 2.0 сама выдает решения и рекомендации. Специфика Линейки развития состоит в том, что она позволяет выстроить эффективную работу с экспертными группами. Эксперты в своей области всегда опираются на круг устоявшихся понятий и круг информирования. Линейка позволяет представить группе еще до начала процедуры экспертизы все поле планов, чтобы оценить, какие из них представляются важными. Она обеспечивает базу информированности, которая сегодня составляет большую долю личного опыта эксперта. Линейка развития 2.0 освобождает от экспертизы, ограниченной областью информирования экспертов. Эксперты не пересказывают то, что они знают, а используют свою способность к анализу и критическому мышлению. В узком смысле слова, линейка — это способ технологизации работы с экспертами в процедурах принятия решений, что позволяет, в том числе, минимизировать их лоббистские решения. Эксперты уже не могут сводить свою работу к релевантному им кругу планов. Все эксперты включены в корпоративные работы, это нормально, но приятие решений должно быть свободно. Итак, Линейка развития 2.0 дает нам следующие возможности в работе с экспертными группами:

1. Использование экспертов по назначению — привлечение их аналитических способностей, а не памяти.
2. Возможность не упустить ни одно событие.
3. Компенсирует узкую профильную направленность экспертов, заставляет их анализировать широкое поле.
4. Позволяет объединить в одной процедуре несколько профессионалов из разных областей.
5. Для систем принятия решений у стратегических департаментов возникает возможность получить независимость от экспертов, возможность правильно ставить вопросы и требовать ответы на них.

Мы реализовали линейку времени в виде программного продукта, использовать который может любой форсайт. Сейчас подготовлены три линейки развития — по химической промышленности, металлургии и энергетике. Участники проекта провели анализ открытых источников по этим темам и разместили все заявленные планы и проекты на линейках развития. Туда вошли и планы компаний, такие как запуск разработки очередного месторождения или строительство завода, и рыночные оценки объемов потребления того или иного материала. Также на линейках размещены события, упомянутые в отраслевых стратегиях развития. В итоге получена картина того будущего, которое видят основные игроки этих отраслей. Некоторые события противоречат друг другу, некоторые являются взаимодополняющими, хотя те, кто планировали их, могут и не знать об этом.

Сейчас мы накладываем на эти три отраслевые линейки развития линейку с размещенными на ней глобальными пунктами — от очередных спортивных чемпионатов мира до солнечных и лунных затмений. В ближайшее время начнется работа по составлению региональных линеек развития: в каждом регионе будут расставлены по шкале ключевые для него точки.

С технологической точки зрения, Линейка развития 2.0 устроена как визуализационная надстройка над базой данных, куда заносятся ключевые события по отраслям. Процедура пополнения линейки сводится к заполнению простой формы, а работа с этим аналитическим инструментом не требует никакого дополнительного обучения, полученные результаты интегрируются в любой отчет или презентацию. Для того чтобы Линейка развития 2.0 могла служить аналитическим инструментом, в программном обеспечении реализованы базовые функции фильтрации отображения событий по типам, маркирования событий в зависимости от приоритетов, возможность масштабирования шкалы времени.

Мы считаем очень важным, что Линейка развития 2.0 является, в первую очередь, инструментом коллективной работы. Все методики форсайта ориентированы на соучастие большого количество экспертов и лиц принимающих решения. Однако только визуальные методы позволяют сделать работу всех участников открытой друг для друга. Ли-

нейка развития 2.0 — это карта, на которой все участники форсайта могут видеть представления об отдаленном будущем друг друга. При этом визуализация наглядно отражает все противоречия или, наоборот, возможности кооперации в этих представлениях. Поскольку механизм пополнения линейки развития является открытым, мы можем вовлекать в создание общих линеек сколь угодно много участников при сколь угодно необременительном участии. Не обязательно, чтобы компания или регион выделяли экспертов для заполнения объемных анкет или продолжительных экспертных интервью, — как мы все знаем, очень часто для подобных работ можно привлечь достаточно ограниченный круг участников — сотни, но не тысячи. Линейка развития 2.0 будет качественным продуктом, даже если каждая компания-участник разместит всего одно ключевое событие своей стратегии. Наш опыт[1] показывает, что к такому роду участия готовы практически все субъекты отрасли.

[1] Линейки развития 2.0 по химической промышленности, металлургии и энергоэффективному обществу размещены в открытом доступе по адресу: www.minpromrf.ru/timeline.